

**Nota Penyelidikan / Research Note**

**Perbankan Berasaskan Pengetahuan:  
Membudayakan Amalan Pengurusan Pengetahuan**

**Knowledge-based Banking: Fostering A Knowledge-based Management Culture**

HAFIZI MUHAMAD ALI & ZAWIYAH MOHAMMAD YUSOF

ABSTRAK

*Pengurusan Pengetahuan merupakan satu praktis yang relatifnya baru dalam sektor perbankan. Kesan penggabungan organisasi perbankan domestik dan liberalisasi kewangan menuntut supaya operasi organisasi perbankan berpaksikan kepada pengetahuan. Kajian ini bertujuan mengenal pasti amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek Perolehan dan Penguasaan Pengetahuan, Latihan dan Mentor, Komunikasi dan Insentif dalam sektor perbankan domestik. Kaedah tinjauan yang menggunakan teknik soal selidik untuk pengumpulan data digunakan. Bincian dilakukan terhadap Pengurus Sumber Manusia di 10 buah bank perdagangan tempatan di Malaysia. Empat aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan, enam aspek latihan dan mentor, tiga aspek komunikasi dan dua aspek insentif dianalisis untuk melihat perbezaannya. Hipotesis membuktikan kewujudan amalan pengurusan pengetahuan dalam keempat-empat aspek tersebut. Item utama amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan memperlihatkan organisasi perbankan memperoleh dan menggunakan pengetahuan daripada persatuan industri, pesaing, pelanggan dan pembekal. Aspek latihan dan mentor pula mendapati item utama amalan pengurusan pengetahuan ialah menggalakkan pekerja melanjutkan pendidikan dengan membayar balik yuran bagi kursus yang berkaitan dengan kerja. Manakala, dalam aspek komunikasi, penyediaan dokumen bertulis seperti perolehan faedah, manual latihan, amalan kerja positif, artikel penerbitan (organisasi berpengetahuan) merupakan amalan utama pengurusan pengetahuan. Dalam aspek insentif, insentif kewangan dan bukan kewangan diamal secara konsisten. Kajian ini memotivasikan organisasi perbankan untuk menerima pengurusan pengetahuan sebagai suatu amalan baru yang harus diterapkan.*

*Kata kunci: pengurusan, pengurusan-berasaskan pengetahuan, perbankan, amalan baik pengurusan*

ABSTRACT

*Knowledge Management is a relatively new practice in the banking sector. It is the after effect of the financial liberalization of domestic banks depicting the claims that the operation of bank organizations revolves around knowledge. This study analyses the practice of knowledge management from the perspectives of Procurement and Empowerment of knowledge, Training and Mentorship, and Communication and Incentives in the domestic banking sector. Based on the results of a questionnaire survey administered on the human resources management of 10 local commercial banks in Malaysia, four aspects of procurement and empowerment of knowledge, six aspects of training and mentorship, three aspects of communication and two aspects of incentives were analyzed to see the differences. The results proved the hypothesized existence of knowledge management practices in all the four aspects analysed. Firstly, the main items for knowledge management practices in the aspect of procurement and empowerment of knowledge showed that bank organizations procured and used knowledge from industrial associations, competitors, customers and suppliers. Secondly, the aspect of training and mentorship obtained its main items for knowledge management practices by encouraging workers to continue their education through reimbursement of fees for work-related courses. Thirdly, in the aspect of communication, the preparation of written documents such as procurement of benefits, training manuals, positive work practices, and printed articles (organizational knowledge) served as the primary practice for knowledge management. Finally, in the aspect of incentives, knowledge infused financial and non-financial incentives were practiced consistently. In conclusion, bank organizations should accept and practise knowledge management as a new best practice .*

*Keywords: management, knowledge-based-management banking, management best practice*

## PENGENALAN

Ilmu pengetahuan menjadi sumber baru bagi organisasi untuk berdaya saing dan membantu dalam pembentukan nilai. Dalam menghadapi karenah globalisasi dan liberalisasi, organisasi perlu bersedia menghadapi cabaran di samping mengaut faedah daripada perkembangan ini. Strategi yang diperlukan ialah dengan menggunakan peluang yang terbuka luas hasil daripada persekitaran yang mengutamakan pengetahuan bagi membolehkan organisasi membuat lonjakan kuantum (Tapscott & McQueen 1995; Dvorak 1996; Huey 1994; Sun 1996) ke arah pembangunan seterusnya.

Organisasi mulai sedar bahawa pengetahuan adalah suatu aset korporat bentuk baru dan mempunyai nilai yang tinggi serta boleh mendatangkan keuntungan. Oleh kerana pengetahuan merupakan sumber yang bernilai, maka organisasi menyedari bahawa sumber baru ini perlu diurus dengan sistematik. Organisasi memberi penekanan dan perhatian kepada pengetahuan yang dimiliki dengan mengambil langkah pengurusan yang teratur untuk memperoleh, mengumpul dan menyimpan supaya pengetahuan organisasi tidak hilang meskipun berlaku perubahan dan pertukaran dalam persekitaran kerja di samping memudahkan capaian kepada pengetahuan.

Tekanan akibat liberalisasi dan kesedaran mengenai kepentingan pengetahuan menyebabkan organisasi memperkembangkan kaedah yang baik terhadap pengurusan pengetahuan. Usaha dilakukan untuk merealisasikan kehendak masing-masing, sama ada pada peringkat permulaan, pertengahan ataupun mencapai kejayaan dalam pelaksanaan pengurusan pengetahuan yang diwujudkan.

Oleh kerana pengetahuan semakin diterima sebagai tonggak utama kepada pencapaian prestasi, maka perhatian ditumpukan kepada pengurusannya. Permintaan yang lahir daripada persekitaran yang mementingkan pengetahuan memerlukan keupayaan untuk menangani isu yang rumit bagi bertindak balas dengan pantas dan membuat pertimbangan yang wajar.

Oleh yang demikian, pembentukan dan penggunaan aliran pengetahuan merupakan kunci untuk memperoleh keupayaan yang dinyatakan di atas. Pengetahuan dapat memperbaiki kemampuan organisasi untuk mengambil pengajaran daripada pengalaman lalu dan seterusnya mengelakkan kesilapan dan kelengahan yang tidak sepatutnya berlaku. Justeru, pengurusan pengetahuan kini menjadi satu kepentingan yang strategik.

Oleh kerana pengurusan pengetahuan mempunyai kepentingan strategik, maka, sektor perbankan tidak boleh lagi bergantung kepada repositori (Brown 2000) dan amalan tradisional semata-mata dalam pengekalan pengetahuan. Amalan pengurusan pengetahuan kini menjadi sebahagian daripada strategi penting keseluruhan sesebuah bank bagi memastikan kecekapan, keberkesanan dan pencapaian prestasi. Sehubungan itu, prasarana teknikal harus disediakan bagi memudahkan penyebaran

dan penyerapan pengetahuan yang berkesan dalam sesebuah organisasi perbankan.

Beberapa bidang utama dikenal pasti sebagai kritikal dalam amalan pengurusan pengetahuan dalam sektor perbankan. Pertama, pembangunan dan rumusan wawasan serta fokus untuk amalan pengurusan pengetahuan adalah penting bagi memastikan inisiatif yang diambil relevan dengan objektif keseluruhan organisasi perbankan. Keperluan pengetahuan organisasi perlu dikenal pasti dan kerangka kerja perlu diwujudkan untuk memandu pengumpulan, perkongsian dan penggunaan pengetahuan dengan sebaiknya.

Kedua, satu program perlu diwujudkan untuk memperbaiki amalan organisasi perbankan dari segi pembentukan, pemerolehan, pemindahan, perkongsian dan pengekalan pengetahuan. Ini termasuk penggubalan strategi organisasi perbankan untuk membangunkan struktur organisasi yang sesuai. Program ini penting kerana cabaran utama dalam melaksanakan amalan pengurusan pengetahuan ialah mengenal pasti saiz usaha dan kesan potensinya pada setiap bahagian dalam organisasi. Strategi perlu diatur dengan sewajarnya untuk membahagikan tanggungjawab, memantau kemajuan dan jika perlu, membuat perubahan yang penting bagi memastikan perangkaan dan pelaksanaan inisiatif amalan pengurusan pengetahuan menghasilkan kejayaan.

Ketiga, pelaksanaan inisiatif teknologi maklumat. Ini termasuklah projek dan aktiviti yang bertujuan untuk membangunkan prasarana teknologi bagi memasti dan mempertingkatkan hubungan masa nyata dalam organisasi perbankan dan juga hubungan dengan dunia luar. Inisiatif sebegini bukan hanya ditumpukan kepada isu mendapatkan kembali maklumat serta akses dan perkongsian maklumat, malah bertujuan untuk menguruskan penerimaan maklumat yang berlebihan. Teknologi juga diperlukan untuk memperoleh, menyimpan, menganalisis dan menyebarkan maklumat selain mencapai operasi bersepadu yang baik melalui teknologi maklumat yang tepat, struktur organisasi serta prasarana lain yang sesuai bagi memperkukuhkan saluran dan keupayaan perkongsian maklumat. Amalan terdahulu hanya menitikberatkan pengurusan sistem maklumat dan pemprosesan data. Dalam persekitaran masa kini, amalan ini perlu diubah kepada suatu sistem pengetahuan yang boleh dieksploitasi sepenuhnya oleh organisasi.

Pengenalpastian faktor kejayaan yang kritikal bagi amalan pengurusan pengetahuan yang berkesan dalam organisasi perbankan merupakan perkara yang penting. Pertamanya, amalan pengurusan pengetahuan mestilah seiring dengan objektif organisasi perbankan secara keseluruhan. Keduanya, inisiatif sumber manusia mestilah melengkapkan peralihan ke arah melahirkan organisasi perbankan berasaskan pengetahuan. Pekerja yang berpengetahuan merupakan sumber yang kritikal dan amalan sumber manusia organisasi perlulah memenuhi keperluan pekerja berpengetahuan. Akhirnya, struktur organisasi yang sesuai perlu diwujudkan untuk

pelaksanaan program pengetahuan di samping penyediaan infrastruktur dan infostruktur teknologi maklumat.

### PENYATAAN MASALAH

Oleh kerana bidang pengurusan pengetahuan masih baru terutamanya di Malaysia dan skopnya adalah luas, maka maklumat atau data yang dapat dijadikan panduan kepada pembentukan, pelaksanaan dan amalan pengurusan pengetahuan yang berkesan masih berkurangan. Selaras dengan itu, pelbagai konsep, kaedah dan pendekatan dilakukan. Tiada penentuan dan suatu piawai yang menyatakan pelaksanaan yang dibuat betul atau salah, kejayaannya bergantung kepada sejauh mana hasil yang dicapai mengikut keperluan dan kesesuaian organisasi. Oleh itu, muncul pelbagai pendekatan dan bentuk pengurusan pengetahuan yang dibangunkan dengan cara tersendiri mengikut keperluan dan pengetahuan yang terdapat dalam organisasi.

Globalisasi dan liberalisasi kewangan menyedarkan institusi perbankan bahawa keupayaan untuk mengurus dalam suasana ketidakpastian dan ketidakpastian boleh dipertingkatkan melalui amalan pengurusan pengetahuan yang sesuai di samping pembentukan budaya berkongsi pengetahuan. Justeru, sektor perbankan memulakan inisiatif strategik untuk memupuk ciri-ciri Organisasi Berasaskan Pengetahuan (OBP) dalam pelbagai aspek organisasinya.

Kajian ini bertujuan untuk melihat sama ada wujud amalan pengurusan pengetahuan di kalangan bank perdagangan tempatan di Malaysia dalam aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan, latihan dan mentor, komunikasi dan insentif. Kajian ini bersifat penerokaan kerana belum ada kajian mengenai amalan pengurusan pengetahuan dalam sektor perbankan di Malaysia.

### MATLAMAT KAJIAN

Kajian ini dilakukan dengan tujuan untuk mencapai empat matlamat iaitu:

1. Mengetahui perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan di kalangan bank perdagangan tempatan di Malaysia.
2. Mengetahui perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek latihan dan mentor di kalangan bank perdagangan tempatan di Malaysia.
3. Mengetahui perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek komunikasi di kalangan bank perdagangan tempatan di Malaysia.
4. Mengetahui perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek insentif di kalangan bank perdagangan tempatan di Malaysia.

### KEPENTINGAN KAJIAN

Seawal tahun 2000, sektor perbankan di Malaysia memulakan inisiatif yang teratur untuk berubah menjadi sebuah organisasi yang berasaskan pengetahuan (OBP) (Bank Negara Malaysia, 2001). Strategi pengurusan pengetahuan dalam organisasi perbankan didorong oleh keperluan untuk memenuhi piawaian kecemerlangan dan melahirkan hasil kerja yang berkualiti tinggi dengan menggunakan aset pengetahuan korporat secara keseluruhan.

Kajian ini dijangka meningkatkan kefahaman tentang teori pengetahuan dan pengurusan pengetahuan serta amalannya di kalangan bank perdagangan tempatan di Malaysia. Kajian ini juga dapat menerangkan bagaimana pengurusan pengetahuan digunakan sebagai alat persaingan yang dapat memberikan kelebihan kepada organisasi.

Kertas ini disusun ke dalam lima bahagian. Dalam bahagian pertama, pengurusan pengetahuan dalam sektor perbankan diperkenalkan. Bahagian Sorotan Susastera membincangkan kajian lampau dalam bidang pengurusan pengetahuan, takrifan pengurusan pengetahuan dan inisiatif pengurusan pengetahuan dalam sektor perbankan. Bahagian ketiga pula menghuraikan Kaedah Kajian yang diguna pakai dalam kajian ini. Analisis Data dihuraikan dalam bahagian empat dan bahagian akhir pula adalah Perbincangan dan Kesimpulan.

### SOROTAN SUSASTERA

Dalam meneroka dan mengeksploitasi potensi nilai pengetahuan sebagai aset organisasi, adalah penting untuk mengenal pasti dan mengelaskan pengetahuan organisasi mengikut fungsinya. Pengetahuan organisasi terkandung dalam sumber manusia, aktiviti dan proses perniagaan serta artifak organisasi. Kajian yang menumpu kepada organisasi cuba untuk mengenal pasti dan mengelaskan pengetahuan daripada pelbagai perspektif termasuklah sumber manusia (Postrel 2002; Fanelli & Hergadon 2002; Berman et al. 2002), aktiviti perniagaan (Takeishi 2002; Carlile 2002, Shane 2002) dan artifak organisasi (Birkinshaw et al. 2002). Manakala komuniti sistem maklumat, teknologi maklumat dan sains komputer membezakan pengetahuan daripada data dan maklumat (Kwok et al. 2002). Pendekatan pembezaan ini membantu organisasi untuk menerapkan strategi pengurusan pengetahuan dalam aktiviti perniagaan.

Minat terhadap penggunaan pengetahuan organisasi untuk menyokong aktiviti perniagaan dalam memperoleh kelebihan persaingan adalah tinggi (Almashari et al. 2002). Sejajar dengan itu, pengetahuan organisasi perlu diurus agar nilai pengetahuan dapat digunakan sepenuhnya oleh individu, kumpulan dan unit atau fungsi di dalam dan di luar organisasi. Faktor lain seperti teknologi maklumat dan pembuat keputusan

memainkan peranan yang signifikan untuk menyokong inisiatif pengurusan pengetahuan dalam pelbagai aktiviti perniagaan (Davenport & Glaser 2002). Keupayaan teknologi maklumat diperlukan untuk menyokong inisiatif pengurusan pengetahuan seperti perolehan, perkongsian dan penggunaan pengetahuan dalam organisasi (Tiwana 2002). Setiap inisiatif ini berhubung di antara satu dengan yang lain bagi menyokong pengurusan pengetahuan dalam organisasi. Cabaran yang perlu dihadapi oleh organisasi ialah untuk mewujudkan strategi pengurusan pengetahuan yang strategik yang dapat melancarkan inisiatif pengurusan pengetahuan dengan sokongan daripada teknologi maklumat (King 2000). Terdapat juga kajian yang melihat kepada teori asas pengetahuan yang membangunkan model dan kerangka sebagai inisiatif pengurusan pengetahuan yang strategik dalam meneroka keupayaan modal intelektual bagi meningkatkan potensi organisasi (Coff 2003; Sharp 2003; Rivkin 2001).

Barnes (2002) mendapati strategi perniagaan dipengaruhi oleh dua elemen yang terkandung dalam sumber asas organisasi. Elemen pertama dalam sumber organisasi ialah peralatan, kemahiran, paten dan modal kewangan. Elemen yang berikutnya ialah keupayaan organisasi dengan penggunaan sumber organisasi mengikut operasi organisasi dan proses perniagaan. Kelahiran pengetahuan sebagai elemen baru dalam perspektif asas sumber dan fungsi keupayaan organisasi menjadikan inisiatif pengurusan pengetahuan bertambah penting (Barnes 2002). Barnes (2002) juga mengenal pasti tiga dimensi dalam inisiatif pengurusan pengetahuan iaitu peningkatan prestasi, kolaborasi dan perkhidmatan pelanggan.

O'Dell, Grayson dan Essaiades (1998) melaporkan bahawa kajian *Emerging Practices in Knowledge Management* oleh Consortium Benchmarking Study membuktikan amalan terbaik yang sistematik dipindahkan sebagai strategi untuk memperoleh keseluruhan nilai melalui pengetahuan. Oleh itu, inisiatif pengurusan pengetahuan dilihat dari segi pemindahan pengetahuan sebagai amalan terbaik.

Inisiatif perkongsian pengetahuan merupakan kajian dominan disebabkan pengetahuan memberi nilai apabila dikongsi di antara pekerja lantas menghasilkan pengetahuan organisasi. Aktiviti kolaborasi memainkan peranan yang signifikan untuk meningkatkan komunikasi sesama pekerja (Postrel 2002) dengan asas pengetahuan yang pelbagai dan tahap pengurusan organisasi yang berbeza (Birkinshaw et al. 2002). Aktiviti ini termasuklah pengetahuan dari luar organisasi (Takeishi 2002) yang akhirnya turut menyumbang kepada pengetahuan organisasi.

Walaupun sektor kewangan begitu penting kepada ekonomi tetapi kajian yang menyeluruh terhadap pengurusan pengetahuan dalam sektor perbankan adalah kecil bilangannya. Xerox Europe menjalankan tinjauan terhadap institusi kewangan dan perbankan dengan melaporkan bahawa 2/3 daripada bank di Eropah gagal untuk mengeksploitasi modal intelektual mereka

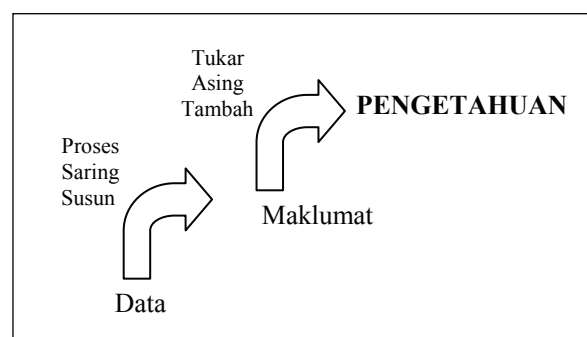
disebabkan ketiadaan strategi pengurusan pengetahuan yang sesuai (Cross 2001). Begitu juga dengan tinjauan di institusi kewangan di Australia yang melaporkan dapatan yang serupa (Burstein et al. 2002). Institusi kewangan di Australia mendedahkan bahawa pengetahuan hanya menyokong kepada operasi perbankan dan bukannya memberi tumpuan kepada penciptaan pengetahuan baru. Penggunaan pengetahuan sedia ada secara berkesan memberikan kelebihan strategik kepada organisasi (Cross 2001; Burstein et al. 2002).

Manakala Royal Bank of Scotland menyatakan pengurusan pengetahuan tradisional masa kini yang memfokus kepada bidang pengumpulan pengetahuan dan hubungan antara manusia didapati tidak sesuai. Lantaran itu, bank ini membangunkan model modal manusia untuk mencipta persekitaran yang membolehkan pekerja mencari pengetahuan yang betul yang akhirnya dapat membantu mereka menyumbang kepada kejayaan organisasi (Ormerod & Aitken 2004).

Di Malaysia, hanya terdapat segelintir pengkaji yang mengkaji pengurusan pengetahuan dalam sektor perbankan. Hafizi dan Zawiyah (2004) melakukan tinjauan ke atas bank perdagangan domestik dengan memfokus kepada faktor penyebab dan kesan yang dinikmati daripada amalan pengurusan pengetahuan dalam organisasi. Manakala Hafizi dan Nor Hayati (2004) memperkenalkan Model Pengurusan Pengetahuan Perbankan yang mencadangkan kepada sektor perbankan untuk menerapkan unsur manusia, teknologi dan persekitaran dalam proses pengetahuan yang boleh membawa kepada inisiatif pengurusan pengetahuan yang berjaya dalam organisasi perbankan. Mohamad Yazam (2004) pula menjalankan tinjauan penerokaan terhadap institusi perbankan Islam di Malaysia mengenai kesedaran konsep pengurusan pengetahuan dalam organisasi.

#### PENGETAHUAN DAN PENGURUSAN PENGETAHUAN

Untuk memahami susur galur pengurusan pengetahuan, pemahaman terhadap data, maklumat dan pengetahuan perlu diterokai. Rajah 1 menunjukkan hubungan di antara data, maklumat dan pengetahuan.



RAJAH 1. Hubungan di antara Data, Maklumat dan Pengetahuan



Pengetahuan berasal dari maklumat manakala maklumat pula berasal dari data. Maklumat tidak menjadi pengetahuan melainkan nilainya ditambah melalui penafsiran, penyusunan, penyaringan, pemilihan atau kejuruteraan. Satu kumpulan data bukannya maklumat. Secara amnya data adalah satu set fakta yang berasingan. Data merupakan bahan mentah kepada pengetahuan dan tidak mempunyai nilai sehingga diisih, dicerna dan diletakkan di suatu tempat serta boleh dianalisis. Apabila data disusun, dikemas dan disimpan dalam bentuk logik, seperti dokumen dan manual ia dianggap sebagai maklumat atau bahan rujukan yang berguna. Satu kumpulan maklumat bukannya pengetahuan. Maklumat adalah hasil dari perolehan dan penyediaan hubungan kepada pengalaman dan idea. Maklumat atau pengalaman nyata, selalunya disimpan dalam bentuk separa struktur seperti dokumen, e-mel, pesanan suara atau multimedia. Tidak seperti data, maklumat mempunyai makna iaitu kaitan dan tujuan. Data dan maklumat perlu dipertimbangkan apabila ingin membuat proses penyelesaian dalam pembangunan pengurusan pengetahuan.

Pengetahuan ditakrifkan sebagai dua konsep iaitu pengetahuan sebagai proses dan pengetahuan sebagai maklumat. Sebagai proses, pengetahuan dilihat sebagai maklumat yang dijanakan dalam fikiran setiap individu. Manusia membina pengetahuan daripada pengalamannya. Konsep ini menyatakan pengetahuan dibina melalui pengalaman atau daripada pengalaman rakannya. Melalui sintesis daripada tiga unsur iaitu data, maklumat dan pengetahuan, pengetahuan baru dicipta dan diolah semula. Oleh itu pengetahuan adalah maklumat yang dijanakan dalam fikiran setiap individu. Ia adalah peribadi dan merupakan maklumat yang berbentuk subjektif

yang berkaitan dengan fakta, prosedur, konsep, takrif, idea, pemerhatian dan pertimbangan. Menurut Polanyi (1983) pada dasarnya pengetahuan tidak banyak berbeza dengan maklumat dari segi konsepnya, tetapi maklumat menjadi pengetahuan sekiranya diproses dalam minda individu. Maklumat ini dikenali sebagai pengetahuan tersirat (Alavi 1999). Namun menurut Nonaka (1994), pengetahuan menjadi maklumat apabila ditutur atau disampaikan kepada orang lain dalam bentuk teks, output komputer, pengucapan atau penulisan perkataan atau dengan cara yang lain. Ini dikenali sebagai pengetahuan tersurat. Penerima kemudiannya memproses maklumat dan menukar semula kepada pengetahuan tersirat. Ini selari dengan konsep pengetahuan yang dinyatakan oleh Churchman (1971) iaitu pengetahuan wujud dalam minda seseorang dan bukannya dalam kumpulan maklumat.

Konsep pengetahuan sebagai maklumat pula menekankan pentingnya hubungan di antara data, maklumat dan pengetahuan dan perbezaan bagi setiap takrifan ini. Takrifan pengetahuan sebagaimana yang didapati dalam kajian sistem maklumat menerangkan perbezaan di antara pengetahuan, maklumat dan data. Vance (1997) menakrifkan maklumat sebagai data yang ditakrifkan ke dalam kerangka kerja yang bermakna dan pengetahuan adalah maklumat yang disahkan dan difikirkan benar. Maglitta (1996) menyatakan data merupakan fakta dan nombor mentah. Maklumat adalah data yang diproses dan pengetahuan adalah maklumat yang boleh digunakan untuk bertindak (Alavi 1999).

Pengurusan pengetahuan menghadapi pelbagai debatan definisi sejak kemunculan disiplin ini. Jadual 1 menghuraikan definisi pengurusan pengetahuan dari sudut pandangan pengkaji yang berbeza.

JADUAL 1. Definisi Pengurusan Pengetahuan

	<i>Thomas Bertels</i>
	Pengurusan organisasi ke arah pembaharuan berterusan dalam organisasi berasaskan pengetahuan. Ini termasuk penciptaan struktur sokongan organisasi, kemudahan ahli organisasi, meletakkan alat teknologi maklumat dalam pasukan kerja dan pecahan pengetahuan bertempat.
	<i>J.Hibbard</i>
	Pengurusan pengetahuan adalah proses meneroka, mengurus dan menggunakan maklumat dan kemahiran terkumpul dalam organisasi sama ada terkandung dalam kertas atau minda manusia serta menyebarkannya kepada yang lebih bermanfaat.
	<i>Karl Wiig</i>
	Tumpuan dalam menentukan, mengurus, mengarah, menyempurna dan mengawal amalan pengetahuan serta aktiviti yang diperlukan dalam mencapai strategi dan objektif perniagaan.
	<i>O'Dell dan Grayson</i>
	Pengurusan pengetahuan merupakan strategi untuk mendapatkan pengetahuan yang betul pada individu dan masa yang betul serta membantu dalam perkongsian maklumat yang membantu kepada peningkatan prestasi organisasi.
	<i>Zack</i>
	Pengurusan pengetahuan merupakan suatu proses yang cekap dan berkesan untuk mencipta, mengesan, memperoleh dan berkongsi pengetahuan serta kemahiran agar dapat digunakan sebagai penyelesaian masalah dan mengeksploitasi peluang yang ada.
	<i>Snowden</i>
	Pengurusan pengetahuan boleh didefinisikan sebagai identifikasi, pengoptimuman dan pengurusan aset intelektual secara aktif sama ada dalam bentuk pengetahuan tersurat yang berada dalam artifak atau pengetahuan tersirat yang dimiliki oleh individu atau komuniti.
	<i>Frappaolo dan Toms</i>
	Pengurusan pengetahuan merupakan satu set alat bagi deduktif automasi antara objek maklumat, pengguna dan proses. Ia memberikan wadah dalam memperoleh dan menyimpan pengetahuan serta menyebarkannya kepada individu yang memerlukan.

Sumber: Gray 2002; Snyder & Templeton 1997.

#### INISIATIF PENGURUSAN PENGETAHUAN DALAM SEKTOR PERBANKAN

Terdapat beberapa jenis inisiatif pengurusan pengetahuan yang dilaksanakan oleh institusi perbankan. Antara inisiatif tersebut ialah:

1. Pengurusan Perhubungan Pelanggan (*Customer Relationship Management (CRM)*) dan perlombongan data merupakan amalan terkini yang penting dalam industri kewangan. Darjah keperluan kepada kedua-dua amalan ini membawa perbezaan dalam struktur dan budaya organisasi serta infrastruktur teknologi yang menyokong amalannya. Bank of Montreal di Kanada dan Harris Bank di Amerika Syarikat membangunkan pengurusan perhubungan pelanggan dan perlombongan data dengan membuat pelaburan yang tinggi terhadap teknologi maklumat untuk semua cawangannya. Harris Bank menggunakan teknik pengurusan perhubungan pelanggan dalam rangkaian akhir perkhidmatan pelanggannya. Intranet digunakan untuk menggalakkan pekerja di kaunter untuk menghubungi pelanggan dengan tujuan mewujudkan komuniti bank yang mempunyai hubungan secara peribadi dengan bank.
2. Pembangunan Kompetensi merupakan bidang yang penting dalam inisiatif pengurusan pengetahuan. Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) mengambil usaha meningkatkan kemahiran dan kompetensi pekerjaannya melalui inisiatif pengurusan pengetahuan. Strategi pembangunan kompetensi oleh SEB bermula pada tahun 1998 dengan tujuan untuk menilai dan membangunkan kompetensi pekerjaannya. Objektif utamanya ialah untuk memahami bagaimana bank dapat menggunakan pengetahuan pekerja dan menentukan sama ada pengetahuan yang digunakan itu dapat mencapai objektif perniagaan.
3. Inisiatif perkongsian pengetahuan yang merentas organisasi biasanya memerlukan perumah untuk berhubung dengan amalan pengurusan pengetahuan. ABN AMRO membangunkan kemahiran yang berguna dalam inisiatif ini. Aplikasi yang digunakan oleh ABN AMRO dinamakan sebagai "Pengurusan Kesedaran Pengetahuan" yang berfungsi sebagai alat pencarian, penciptaan, perkongsian dan pelaksanaan pengetahuan yang relevan kepada perniagaan. Manakala "ABN AMRO KM Forum" pula menyumbang kepada perkongsian pengetahuan melalui komunikasi antara pekerja dalam organisasi. Ia bertindak sebagai lokasi pertemuan maya bagi setiap ahlinya untuk menerbitkan maklumat mengenai peristiwa, projek dan aktiviti ahli-ahlinya. ABN AMRO KM Forum ini diletakkan di bawah jabatan kewangan korporat tetapi bermatlamatkan platform terbuka untuk semua yang menyokong kepada inisiatif pengurusan pengetahuan.
4. Pembangunan latihan tradisional dalam institusi kewangan dilaksanakan melalui program yang berbeza dan diuruskan oleh pelbagai jabatan di seluruh dunia. Deutsche Bank University (DBU) mula mengimplementasikan model pembelajaran yang memerlukan jabatan latihan membangunkan strategi latihan mengikut objektif perniagaan bank. Model Pembelajaran DBU mengumpulkan semua latihan di bawah jabatan sumber manusia, menstrukturkan budaya korporat dan menyediakan pembangunan latihan profesional yang sesuai dengan organisasi.
5. Citigroup sentiasa menyemak pelaburannya dalam teknologi maklumat daripada perspektif pengurusan pengetahuan. Di samping itu, ia juga menilai potensi sumber nilai, mengekalkan prestasi tanda aras, menambah baik belanjawan dan melakukan pengurangan kos perniagaan. Pada tahun 2003, bahagian pelaburan Citigroup iaitu Solomon Smith Barney melancarkan program Pemilikan Kos Total yang dicipta untuk mengurangkan kompleksiti sistem, menyepadukan pengedaran perisian dan mengumpulkan pemerhatian terhadap perkakasan dan rangkaian. Maklumat diekstrak daripada sumber data dan diubah kepada laporan yang difahami bagi memastikan organisasi mendapat gambaran yang jelas terhadap kos langsung dan kos tidak langsung.

#### KAEDAH KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dengan soal selidik yang bersifat tertutup sebagai teknik pengumpulan data. Soal selidik yang digunakan diubah suai dan didasarkan kepada soal selidik 'KM Practices OECD' yang dibangunkan oleh Edler dan Earl (2001) dari Organization Economic Country Development (OECD). Data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan perisian komputer SPSS 17.0 (*Statistical Package for Social Science 17.0*). Teknik analisis statistik yang digunakan ialah Kaedah Peratusan Mudah dan Kruskal-Wallis. Teknik statistik Kruskal-Wallis digunakan untuk menguji hipotesis kajian kerana bersesuaian untuk saiz sampel yang kecil (kurang daripada 30) (Sekaran 2000). Statistik bukan parameter seperti Kruskal-Wallis ini digunakan untuk kajian yang dilakukan secara bancian (Sekaran 2000).

Kajian melibatkan semua bank perdagangan tempatan di Malaysia yang berjumlah 10 buah. Banci digunakan kerana terdapat hanya 10 buah bank perdagangan tempatan di Malaysia dengan memfokus kepada ibu pejabat bank tersebut sahaja. Jumlah sampel yang kecil membolehkan pengkaji memberi lebih tumpuan kepada setiap data yang dikembalikan. Teknik bancian juga secara umumnya boleh menghasilkan data yang lebih tepat (Babbie 1998). Responden terdiri dari Pengurus Sumber Manusia di setiap ibu pejabat bank perdagangan.

Hipotesis yang dibangunkan dalam kajian ini bertujuan untuk melihat perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan, latihan dan mentor, komunikasi dan insentif di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia. Hipotesis nol (1, 2, 3, 4) yang dibangunkan adalah seperti di bawah:

- Hipotesis 1: Tidak Terdapat Perbezaan Amalan Pengurusan Pengetahuan dalam Aspek Perolehan dan Penguasaan Pengetahuan di antara Bank Perdagangan Tempatan di Malaysia
- Hipotesis 2: Tidak Terdapat Perbezaan Amalan Pengurusan Pengetahuan dalam Aspek Latihan dan Mentor di antara Bank Perdagangan Tempatan di Malaysia
- Hipotesis 3: Tidak Terdapat Perbezaan Amalan Pengurusan Pengetahuan dalam Aspek Komunikasi di antara Bank Perdagangan Tempatan di Malaysia
- Hipotesis 4: Tidak Terdapat Perbezaan Amalan Pengurusan Pengetahuan dalam Aspek Insentif di antara Bank Perdagangan Tempatan di Malaysia

#### ANALISIS DAN INTERPRETASI

Bahagian analisis dan interpretasi data disusun urutannya mengikut matlamat kajian. Statistik takbiran menguji hipotesis yang seterusnya menjawab setiap matlamat kajian manakala statistik perihalan menganalisis setiap item dalam setiap aspek amalan pengurusan pengetahuan yang menyokong kepada matlamat kajian.

##### STATISTIK TAKBIRAN

Empat hipotesis yang dibangunkan diuji seperti diterangkan seperti berikut.

Hipotesis 1: Terdapat Perbezaan Amalan Pengurusan Pengetahuan dalam Aspek Perolehan dan Penguasaan Pengetahuan di antara Bank Perdagangan Tempatan di Malaysia

Ujian Kruskal-Wallis atau Ujian H digunakan untuk melihat perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia. Nilai Ujian H atau Ujian Kruskal-Wallis menunjukkan perbezaan yang signifikan, (Kruskal-Wallis = 9.00,  $df = 9$ ,  $p = 0.0254$ ) pada  $\alpha = 0.05$ , terhadap amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia. Ini menunjukkan wujudnya perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia.

Hipotesis 2: Terdapat Perbezaan Amalan Pengurusan Pengetahuan dalam Aspek Latihan dan Mentor di antara Bank Perdagangan Tempatan di Malaysia

Ujian Kruskal-Wallis atau Ujian H digunakan sekali lagi untuk melihat perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek latihan dan mentor di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia. Ujian H atau Ujian Kruskal-Wallis menunjukkan perbezaan yang signifikan, (Kruskal-Wallis = 9.00,  $df = 9$ ,  $p = 0.0254$ ) pada  $\alpha = 0.05$ , terhadap amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek latihan dan mentor di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia. Ini menunjukkan wujudnya perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek latihan dan mentor di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia.

Hipotesis 3: Terdapat Perbezaan Amalan Pengurusan Pengetahuan dalam Aspek Komunikasi di antara Bank Perdagangan Tempatan di Malaysia

Ujian Kruskal-Wallis atau Ujian H digunakan untuk melihat perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek komunikasi di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia. Ujian H atau Ujian Kruskal-Wallis menunjukkan perbezaan yang signifikan, (Kruskal-Wallis = 9.00,  $df = 9$ ,  $p = 0.0254$ ) pada  $\alpha = 0.05$ , terhadap amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek komunikasi di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia. Ini menunjukkan wujudnya perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek komunikasi di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia.

Hipotesis 4: Terdapat Perbezaan Amalan Pengurusan Pengetahuan dalam Aspek Insentif di antara Bank Perdagangan Tempatan di Malaysia

Ujian Kruskal-Wallis atau Ujian H digunakan sekali lagi untuk melihat perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek insentif di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia. Ujian H atau Ujian Kruskal-Wallis menunjukkan perbezaan yang signifikan, (Kruskal-Wallis = 9.00,  $df = 9$ ,  $p = 0.0254$ ) pada  $\alpha = 0.05$ , terhadap amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek insentif di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia. Ini menunjukkan wujudnya perbezaan amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek insentif di antara bank perdagangan tempatan di Malaysia.

##### STATISTIK PERIHALAN

Statistik perihalan bertujuan untuk menjelaskan item yang diamalkan dalam setiap aspek amalan pengurusan pengetahuan oleh bank perdagangan tempatan di Malaysia. Item dalam setiap aspek ini dianalisis satu persatu tetapi untuk tujuan interpretasi sebahagian daripadanya digabungkan.

### Amalan Pengurusan Pengetahuan: Perolehan dan Penguasaan Pengetahuan

Item-item yang dianalisis dalam aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan dibincangkan seperti di bawah.

1. Memperoleh dan Menggunakan Pengetahuan yang Diperoleh daripada Persatuan Industri, Pesaing, Pelanggan dan Pembekal

Jadual 2, menunjukkan bahawa 1 (10%) responden memperoleh dan menggunakan pengetahuan yang diperoleh daripada persatuan industri, pesaing, pelanggan dan pembekal sejak tahun 1999 dan 8 (80%) responden memperoleh dan menggunakan pengetahuan yang diperoleh daripada persatuan industri, pesaing, pelanggan dan pembekal sebelum tahun 1999. Terdapat hanya 1 (10%) responden menandakan tidak berkaitan untuk item ini. Ini menunjukkan 9 (90%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia memperoleh dan menggunakan pengetahuan yang diperoleh daripada persatuan industri, pesaing, pelanggan dan pembekal dalam organisasi masing-masing.

JADUAL 2. Responden yang Memilih Memperoleh dan Menggunakan Pengetahuan yang Diperoleh daripada Persatuan Industri, Pesaing, Pelanggan dan Pembekal

Item	Kekerapan	Peratus
Tidak Berkaitan	1	10.0
Penggunaan Sejak 1999	1	10.0
Penggunaan Sebelum 1999	8	80.0
Jumlah	10	100.0

2. Memperoleh dan Menggunakan Pengetahuan daripada Institusi Penyelidikan Awam seperti Universiti dan Institusi Penyelidikan Kerajaan

Berdasarkan analisis yang dilakukan (Jadual 3), didapati 4 (40%) responden memperoleh dan menggunakan pengetahuan daripada institusi penyelidikan awam seperti universiti dan institusi penyelidikan kerajaan sejak tahun 1999 dan 3 (30%) responden memperoleh dan menggunakan pengetahuan daripada institusi penyelidikan awam seperti universiti dan institusi penyelidikan kerajaan sebelum tahun 1999. Terdapat 3 (30%) responden merancang untuk memperoleh dan menggunakan pengetahuan daripada institusi penyelidikan awam seperti universiti dan institusi penyelidikan kerajaan dalam masa 24 bulan akan datang. Ini menunjukkan 7 (70%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia memperoleh dan menggunakan pengetahuan daripada institusi penyelidikan awam seperti universiti dan institusi penyelidikan kerajaan dalam organisasi masing-masing.

JADUAL 3. Responden yang Memilih Memperoleh dan Menggunakan Pengetahuan daripada Institusi Penyelidikan Awam seperti Universiti dan Institusi Penyelidikan Kerajaan

Item	Kekerapan	Peratus
Akan digunakan 24 Bulan Akan Datang	3	30.0
Penggunaan Sejak 1999	4	40.0
Penggunaan Sebelum 1999	3	30.0
Jumlah	10	100.0

3. Memperuntukkan Sumber untuk Mengesan dan Memperoleh Pengetahuan Luaran serta Berkomunikasi dengannya dalam Organisasi

Dari Jadual 4, analisis mendapati 4 (40%) responden memperuntukkan sumber untuk mengesan dan memperoleh pengetahuan luaran serta berkomunikasi dengannya dalam organisasi sejak tahun 1999 dan 4 (40%) responden juga memperuntukkan sumber untuk mengesan dan memperoleh pengetahuan luaran serta berkomunikasi dengannya dalam organisasi sebelum tahun 1999. Terdapat hanya 1 (10%) responden merancang untuk memperuntukkan sumber untuk mengesan dan memperoleh pengetahuan luaran serta berkomunikasi dengannya dalam organisasi dalam masa 24 bulan akan datang. Manakala terdapat 1 (10%) responden menandakannya sebagai tidak berkaitan kepada organisasi. Ini menunjukkan 8 (80%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia memperuntukkan sumber untuk mengesan dan memperoleh pengetahuan luaran serta berkomunikasi dengannya dalam organisasi masing-masing.

JADUAL 4. Responden yang Memilih Memperuntukkan Sumber untuk Mengesan dan Memperoleh Pengetahuan Luaran serta Berkomunikasi dengannya dalam Organisasi

Item	Kekerapan	Peratus
Tidak Berkaitan	1	10.0
Akan Digunakan 24 Bulan Akan Datang	1	10.0
Penggunaan Sejak 1999	4	40.0
Penggunaan Sebelum 1999	4	40.0
Jumlah	10	100.0

4. Menggalakkan Pekerja untuk Terlibat dalam Pasukan Projek dengan Profesional Luaran

Jadual 5, menunjukkan bahawa 6 (60%) responden menggalakkan pekerja untuk terlibat dalam pasukan projek dengan profesional luaran sejak tahun 1999 dan 2 (20%) responden juga menggalakkan pekerja untuk terlibat dalam pasukan projek dengan profesional luaran sebelum tahun 1999. Terdapat 2 (20%) responden merancang menggalakkan pekerja untuk terlibat dalam pasukan projek dengan profesional luaran dalam masa 24



JADUAL 5. Responden yang Memilih Menggalakkan Pekerja untuk Terlibat dalam Pasukan Projek dengan Profesional Luaran

Item	Kekerapan	Peratus
Akan Digunakan 24 Bulan Akan Datang	2	20.0
Penggunaan Sejak 1999	6	60.0
Penggunaan Sebelum 1999	2	20.0
Jumlah	10	100.0

bulan akan datang. Ini menunjukkan 8 (80%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia menggalakkan pekerja untuk terlibat dalam pasukan projek dengan profesional luaran dalam organisasi masing-masing.

Amalan Pengurusan Pengetahuan:  
Latihan dan Mentor

Item-item yang dianalisis dalam aspek latihan dan mentor dibincangkan seperti di bawah.

1. Memberikan Latihan Secara Rasmi untuk Amalan Pengurusan Pengetahuan

Jadual 6, menunjukkan bahawa 4 (40%) responden memberikan latihan secara rasmi untuk amalan pengurusan pengetahuan sejak tahun 1999 dan 2 (20%) responden juga memberikan latihan secara rasmi untuk amalan pengurusan pengetahuan sebelum tahun 1999. Terdapat 3 (30%) responden merancang untuk memberikan latihan secara rasmi untuk amalan pengurusan pengetahuan dalam masa 24 bulan akan datang. Manakala terdapat 1 (10%) responden yang menyatakan ia tidak berkaitan kepada organisasi. Ini menunjukkan 6 (60%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia memberikan latihan secara rasmi untuk amalan pengurusan pengetahuan dalam organisasi masing-masing.

JADUAL 6. Responden yang Memilih Memberikan Latihan Secara Rasmi untuk Amalan Pengurusan Pengetahuan

Item	Kekerapan	Peratus
Tidak Berkaitan	1	10.0
Akan Digunakan 24 Bulan Akan Datang	3	30.0
Penggunaan Sejak 1999	4	40.0
Penggunaan Sebelum 1999	2	20.0
Jumlah	10	100.0

2. Memberikan Latihan Tidak Rasmi untuk Amalan Pengurusan Pengetahuan

Analisis yang dilakukan dalam Jadual 7, mendapati 2 (20%) responden memberikan latihan tidak rasmi untuk amalan pengurusan pengetahuan sejak tahun 1999 dan 4 (40%) responden juga memberikan latihan tidak rasmi untuk amalan pengurusan pengetahuan sebelum tahun 1999. Terdapat 2 (20%) responden merancang

untuk memberikan latihan tidak rasmi untuk amalan pengurusan pengetahuan dalam masa 24 bulan akan datang. Manakala terdapat 2 (20%) responden yang menyatakan ia tidak berkaitan kepada organisasi. Ini menunjukkan 6 (60%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia memberikan latihan tidak rasmi untuk amalan pengurusan pengetahuan dalam organisasi masing-masing.

JADUAL 7. Responden yang Memilih Memberikan Latihan Tidak Rasmi untuk Amalan Pengurusan Pengetahuan

Item	Kekerapan	Peratus
Tidak Berkaitan	2	20.0
Akan Digunakan 24 Bulan Akan Datang	2	20.0
Penggunaan Sejak 1999	2	20.0
Penggunaan Sebelum 1999	4	40.0
Jumlah	10	100.0

3. Menggunakan Latihan Rasmi Pementoran termasuk Perantisan

Analisis (Jadual 8), mendapati hanya 1 (10%) responden menggunakan latihan rasmi pementoran termasuk perantisan sejak tahun 1999 dan hanya 1 (10%) responden yang menggunakan latihan rasmi pementoran termasuk perantisan sebelum tahun 1999. Terdapat 5 (50%) responden merancang untuk menggunakan latihan rasmi pementoran termasuk perantisan dalam masa 24 bulan akan datang. Manakala terdapat 3 (30%) responden yang menyatakan ia tidak berkaitan kepada organisasi. Ini menunjukkan hanya 2 (20%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia menggunakan latihan rasmi pementoran termasuk perantisan dalam organisasi masing-masing.

JADUAL 8. Responden yang Memilih Menggunakan Latihan Rasmi Pementoran Termasuk Perantisan

Item	Kekerapan	Peratus
Tidak Berkaitan	3	30.0
Akan Digunakan 24 Bulan Akan Datang	5	50.0
Penggunaan Sejak 1999	1	10.0
Penggunaan Sebelum 1999	1	10.0
Jumlah	10	100.0

4. Menggalakkan Pekerja Berpengalaman Memindahkan Pengetahuan kepada Pekerja yang Kurang atau Tidak Berpengalaman

Data menunjukkan 4 (40%) responden didapati menggalakkan pekerja berpengalaman memindahkan pengetahuan kepada pekerja yang kurang atau tidak berpengalaman sejak tahun 1999. Manakala 6 (60%) responden juga menggalakkan pekerja berpengalaman

memindahkan pengetahuan kepada pekerja yang kurang atau tidak berpengalaman sebelum tahun 1999. Ini menunjukkan keseluruhan 10 (100%) bank perdagangan tempatan di Malaysia menggalakkan pekerja berpengalaman memindahkan pengetahuan kepada pekerja yang kurang atau tidak berpengalaman dalam organisasi masing-masing.

#### 5. Menggalakkan Pekerja Melanjutkan Pendidikan dengan Membayar Balik Yuran bagi Kursus yang Berkaitan dengan Kerja

Analisis mendapati 2 (20%) responden menggalakkan pekerja melanjutkan pendidikan dengan membayar balik yuran bagi kursus yang berkaitan dengan kerja sejak tahun 1999. Didapati 8 (80%) responden menggalakkan pekerja melanjutkan pendidikan dengan membayar balik yuran bagi kursus yang berkaitan dengan kerja sebelum tahun 1999. Ini menunjukkan keseluruhan 10 (100%) bank perdagangan tempatan di Malaysia menggalakkan pekerja melanjutkan pendidikan dengan membayar balik yuran bagi kursus yang berkaitan dengan kerja dalam organisasi masing-masing.

#### 6. Menawarkan Latihan Luaran kepada Pekerja bagi Memantapkan Kemahiran Sedia Ada

Daripada analisis yang dibuat dalam Jadual 9, mendapati 6 (60%) responden menawarkan latihan luaran kepada pekerja bagi memantapkan kemahiran sedia ada sejak tahun 1999 dan 2 (20%) responden menawarkan latihan luaran kepada pekerja bagi memantapkan kemahiran sedia ada sebelum tahun 1999. Terdapat hanya 1 (10%) responden merancang untuk menawarkan latihan luaran kepada pekerja bagi memantapkan kemahiran sedia ada dalam masa 24 bulan akan datang. Manakala terdapat 1 (10%) responden yang menyatakan ia tidak berkaitan kepada organisasi. Ini menunjukkan 8 (80%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia menawarkan latihan luaran kepada pekerja bagi memantapkan kemahiran sedia ada dalam organisasi masing-masing.

JADUAL 9. Responden yang Memilih Menawarkan Latihan Luaran kepada Pekerja bagi Memantapkan Kemahiran Sedia Ada

Item	Kekerapan	Peratus
Tidak Berkaitan	1	10.0
Akan Digunakan 24 Bulan Akan Datang	1	10.0
Penggunaan Sejak 1999	6	60.0
Penggunaan Sebelum 1999	2	20.0
Jumlah	10	100.0

#### Amalan Pengurusan Pengetahuan: Komunikasi

Item-item yang dianalisis dalam aspek komunikasi dibincangkan seperti di bawah.

#### 1. Mengemas kini Pangkalan Data bagi Amalan Kerja yang Baik, Berfaedah dan Kemahiran yang Diperoleh

Jadual 10 menunjukkan bahawa hanya 1 (10%) responden mengemas kini pangkalan data bagi amalan kerja yang baik, berfaedah dan kemahiran yang diperoleh sejak tahun 1999. Manakala 3 (30%) responden mengemas kini pangkalan data bagi amalan kerja yang baik, berfaedah dan kemahiran yang diperoleh sebelum tahun 1999. Terdapat 3 (30%) responden merancang untuk mengemas kini pangkalan data bagi amalan kerja yang baik, berfaedah dan kemahiran yang diperoleh dalam masa 24 bulan akan datang. Manakala terdapat 3 (30%) responden yang menyatakan ianya tidak berkaitan kepada organisasi. Ini menunjukkan hanya 4 (40%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia mengemas kini pangkalan data bagi amalan kerja yang baik, berfaedah dan kemahiran yang diperoleh dalam organisasi masing-masing.

JADUAL 10. Responden yang Memilih Mengemas Kini Pangkalan Data bagi Amalan Kerja yang Baik, Berfaedah dan Kemahiran yang Diperoleh

Item	Kekerapan	Peratus
Tidak Berkaitan	3	30.0
Akan Digunakan 24 Bulan Akan Datang	3	30.0
Penggunaan Sejak 1999	1	10.0
Penggunaan Sebelum 1999	3	30.0
Jumlah	10	100.0

#### 2. Menyediakan Dokumen Bertulis seperti Perolehan Faedah, Manual Latihan, Amalan Kerja Positif, Artikel Penerbitan (Organisasi Berpengetahuan)

Analisis mendapati hanya 1 (10%) responden menyediakan dokumen bertulis seperti perolehan faedah, manual latihan, amalan kerja positif, artikel penerbitan (organisasi berpengetahuan) sejak tahun 1999 dan 9 (90%) responden menyediakan dokumen bertulis seperti perolehan faedah, manual latihan, amalan kerja positif, artikel penerbitan (organisasi berpengetahuan) sebelum tahun 1999. Ini menunjukkan keseluruhan iaitu 10 (100%) bank perdagangan tempatan di Malaysia menyediakan dokumen bertulis seperti perolehan faedah, manual latihan, amalan kerja positif, artikel penerbitan (organisasi berpengetahuan) dalam organisasi masing-masing.

### 3. Memudahkan Kerja Usahasama oleh Pasukan Projek yang Dipisahkan Secara Fizikal (Pasukan Maya)

Dari Jadual 11, analisis mendapati 4 (40%) responden memudahkan kerja usahasama oleh pasukan projek yang dipisahkan secara fizikal (pasukan maya) sejak tahun 1999 dan hanya 1 (10%) responden didapati memudahkan kerja usahasama oleh pasukan projek yang dipisahkan secara fizikal (pasukan maya) sebelum tahun 1999. Terdapat 3 (30%) responden merancang untuk memudahkan kerja usahasama oleh pasukan projek yang dipisahkan secara fizikal (pasukan maya) dalam masa 24 bulan akan datang. Manakala terdapat 2 (20%) responden yang menyatakan ia tidak berkaitan kepada organisasi. Ini menunjukkan separuh iaitu 5 (50%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia memudahkan kerja usahasama oleh pasukan projek yang dipisahkan secara fizikal (pasukan maya) dalam organisasi masing-masing.

JADUAL 11. Responden yang Memilih untuk Memudahkan Kerja Usahasama oleh Pasukan Projek yang Dipisahkan Secara Fizikal (Pasukan Maya)

Item	Kekerapan	Peratus
Tidak Berkaitan	2	20.0
Akan Digunakan 24 Bulan Akan Datang	3	30.0
Penggunaan Sejak 1999	4	40.0
Penggunaan Sebelum 1999	1	10.0
Jumlah	10	100.0

#### Amalan Pengurusan Pengetahuan: Insentif

Item-item yang dianalisis dalam aspek insentif dibincangkan seperti di bawah.

##### 1. Insentif Kewangan

Analisis menunjukkan 4 (40%) responden memilih insentif kewangan dalam memberi ganjaran atas amalan pengurusan pengetahuan sejak tahun 1999 dan 6 (60%) responden memilihnya sebelum tahun 1999. Ini menunjukkan keseluruhan iaitu 10 (100%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia memberikan insentif berbentuk kewangan dalam amalan pengurusan pengetahuan dalam organisasi masing-masing.

##### 2. Insentif Bukan Kewangan

Data menunjukkan 4 (40%) responden memilih insentif bukan kewangan dalam memberi ganjaran atas amalan pengurusan pengetahuan sejak tahun 1999 dan 6 (60%) responden memilihnya sebelum tahun 1999. Ini menunjukkan keseluruhan iaitu 10 (100%) daripada bank perdagangan tempatan di Malaysia memberikan insentif berbentuk bukan kewangan dalam amalan pengurusan pengetahuan dalam organisasi masing-masing.

## PERBINCANGAN

Dapatan kajian dibincangkan dan dibandingkan dengan kajian lampau untuk melihat aspek manakah dalam amalan pengurusan pengetahuan yang berbeza.

#### AMALAN PENGURUSAN PENGETAHUAN DALAM ASPEK PEROLEHAN DAN PENGUASAAN PENGETAHUAN

Penemuan kajian ini menyokong hipotesis (1) kajian, iaitu terdapat amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan di kalangan bank perdagangan tempatan di Malaysia. Walaupun terdapat perbezaan dari segi amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan tetapi ini membuktikan bank perdagangan tempatan di Malaysia melaksanakan amalan menguruskan pengetahuan dalam aspek ini. Dalam aspek perolehan dan penguasaan pengetahuan, keempat-empat item didapati diamalkan oleh bank perdagangan tempatan di Malaysia. Memperoleh dan menggunakan pengetahuan yang diperoleh daripada persatuan industri, pesaing, pelanggan dan pembekal adalah yang utama diamalkan oleh bank perdagangan tempatan di Malaysia. Edler (2002) mendapati pengetahuan daripada luar seperti pesaing dan pelanggan harus dimanipulasi oleh organisasi. Earl (2001) menjelaskan organisasi seharusnya mendapatkan pengetahuan dari luar dengan melibatkan pekerja dengan pihak profesional luaran dan memaksimumkan perolehan pengetahuan daripada institusi penyelidikan kerajaan. Bank perdagangan tempatan di Malaysia didapati memperuntukkan sumber untuk memperoleh pengetahuan luaran, penglibatan pekerja dengan profesional luaran dan memperoleh pengetahuan daripada institusi penyelidikan awam sebagai satu langkah dalam amalan pengurusan pengetahuan dalam organisasi masing-masing.

#### AMALAN PENGURUSAN PENGETAHUAN DALAM ASPEK LATIHAN DAN MENTOR

Penemuan kajian ini juga menyokong hipotesis (2) kajian, iaitu terdapat amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek latihan dan mentor di kalangan bank perdagangan tempatan di Malaysia. Walaupun terdapat perbezaan dari segi amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek latihan dan mentor tetapi ini membuktikan bank perdagangan tempatan di Malaysia melaksanakan amalan menguruskan pengetahuan dalam aspek ini. Dalam aspek latihan dan mentor, keenam-enam item diamalkan oleh bank perdagangan tempatan di Malaysia. Bank perdagangan tempatan di Malaysia menggalakkan pekerja melanjutkan pendidikan dengan membayar balik yuran yang didahulukan bagi kursus yang berkaitan dengan kerja dalam memastikan pengetahuan diurus dalam organisasi. Begitu juga dengan galakan kepada pekerja untuk memindahkan pengetahuan kepada pekerja yang kurang pengalaman supaya aset pengetahuan

tidak terhapus begitu sahaja. Kajian oleh Danish KM Project (2002) mendapati organisasi menitikberatkan pemindahan pengalaman dan kemahiran sebagai asas utama dalam menguruskan pengetahuan. Bank perdagangan tempatan di Malaysia turut menawarkan latihan luaran kepada pekerja bagi memantapkan kemahiran sedia ada dalam amalan pengurusan pengetahuan organisasi. Earl (2001) mendapati latihan luaran perlu kepada pekerja agar dapat meningkatkan pengetahuan dalam bidang tugas masing-masing. Latihan rasmi dan tidak rasmi untuk amalan pengurusan pengetahuan diamalkan oleh bank perdagangan tempatan di Malaysia bagi memastikan pengurusan pengetahuan dalam organisasi berada dalam keadaan yang sempurna dan berjaya. Edler (2002) dan Earl (2001) bersetuju tentang keperluan latihan untuk pengekalan amalan pengurusan pengetahuan. Manakala bank perdagangan tempatan di Malaysia kurang mengamalkan pengurusan pengetahuan dalam penggunaan latihan rasmi pementoran termasuk perantisan. Edler (2002) mendapati pementoran atau perantisan merupakan suatu latihan baru kepada organisasi dan kurang diterima pakai di kalangan organisasi berasaskan perkhidmatan.

#### AMALAN PENGURUSAN PENGETAHUAN DALAM ASPEK KOMUNIKASI

Penemuan kajian ini menyokong hipotesis (3) kajian, iaitu terdapat amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek komunikasi di kalangan bank perdagangan tempatan di Malaysia. Walaupun terdapat perbezaan dari segi amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek komunikasi tetapi ini membuktikan bank perdagangan tempatan di Malaysia melaksanakan amalan menguruskan pengetahuan dalam aspek ini di organisasi. Ketiga-tiga item didapati diamalkan oleh bank perdagangan tempatan di Malaysia. Penyediaan dokumen bertulis seperti perolehan faedah, manual latihan, amalan kerja positif, artikel penerbitan (organisasi berpengetahuan) merupakan aspek komunikasi yang utama diuruskan oleh bank perdagangan tempatan di Malaysia. Edler (2002) dan Danish KM Project (2002) mendapati dokumen bertulis seperti manual latihan merupakan pengetahuan yang seharusnya diuruskan dengan baik. Ini bagi mengekalkan pengetahuan terus berada dalam organisasi. Memudahkan kerja usahasama oleh pasukan projek yang dipisahkan secara fizikal (pasukan maya) dan mengemas kini pangkalan data bagi amalan kerja yang baik, berfaedah dan perolehan kemahiran merupakan aspek yang kurang diamalkan oleh bank perdagangan tempatan di Malaysia. Ini bertentangan dengan kajian Earl (2001) yang mendapati amalan pengurusan pengetahuan dapat memudahkan kerja dan usahasama di antara cawangan yang melibatkan jarak yang jauh.

#### AMALAN PENGURUSAN PENGETAHUAN DALAM ASPEK INSENTIF

Penemuan kajian ini menyokong hipotesis (4) kajian, iaitu terdapat amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek insentif di kalangan bank perdagangan tempatan di Malaysia. Walaupun terdapat perbezaan dari segi amalan pengurusan pengetahuan dalam aspek insentif tetapi ini membuktikan bank perdagangan tempatan di Malaysia melaksanakan amalan mengurus pengetahuan dalam aspek ini di organisasi. Kedua-dua item didapati diamalkan oleh bank perdagangan tempatan di Malaysia iaitu insentif kewangan dan insentif bukan kewangan dan diberikan penekanan utama dalam amalan pengurusan pengetahuan. Kajian oleh Earl (2001), Edler (2002) dan Danish KM Project (2002) juga bersependapat bahawa aspek insentif diberi penekanan oleh organisasi dalam amalan pengurusan pengetahuan.

#### KESIMPULAN

Keputusan kajian memberi idea kepada bank perdagangan tempatan di Malaysia dalam menguruskan aspek pengetahuan dalam organisasi. Dewasa ini, bank secara agresif menguruskan pemindahan dan perkongsian pengetahuan yang berada dalam dan luar organisasi (Ribiere 2001). Amalan pengurusan pengetahuan dilihat sebagai alat yang penting dalam memperbaiki kelebihan persaingan dan menggerakkan pekerja mencapai objektif strategik organisasi. Sebab yang membawa kepada amalan pengurusan pengetahuan adalah kesedaran pentingnya pengetahuan kepada organisasi (Earl 2001). Pengurusan pengetahuan dilihat sebagai kunci sumber ekonomi (Drucker & Ruggles 1998) masa kini dan ini memberi peluang kepada sektor perbankan untuk meningkatkan prestasi sumber manusia.

Kajian ini memberi implikasi praktikal kepada organisasi perbankan Malaysia dalam menempuh era globalisasi kewangan. Dalam usaha untuk bersaing dengan pantas, bank perdagangan tempatan di Malaysia harus meletakkan piawaian amalan pengurusan pengetahuan dan memahami arah tuju organisasi kepada organisasi perbankan berpengetahuan (OPB).

#### RUJUKAN

- Alavi, M. 1999. Knowledge management and knowledge management systems. <http://www.rhsmith.umd.edu/is/malavi/icis-97-KMS> Accessed 15 October 1999.
- Almashari, M., Zairi, M. & Alathari, A. 2002. An empirical study of the impact of knowledge management on organizational performance. *The Journal of Computer Information Systems* 42(5): 74-82.
- Babbie, E.R. 1998. *The Basic of Social Research*. Belmont: Wadsworth Publishing.



- Bank Negara Malaysia. 2001. *Laporan Tahunan 2001*. Kuala Lumpur: Percetakan Kum Sdn. Bhd.
- Barnes, S. 2002. *Knowledge Management Systems: Theory and Practice*. London: Thomson Learning.
- Berman, S.L., Down, J. & Hill, C.W.L. 2002. Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal* 45(1): 13-31.
- Birkinshaw, J., Nobel, R. & Ridderstrale, J. 2002. Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure? *Organization Science* 13(3): 274-289.
- Brown, J.S. 2000. Balancing act: how to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review* Mei-Jun: 73-80.
- Burstein, F., Zyngier, S. & Rateb, Z. 2002. Knowledge management in the financial services: understandings and trends in Australia. Proceedings of the 3rd European Conference on Knowledge Management, Trinity College Dublin, Ireland, MCIL, pp. 113-125.
- Carlile, P.R. 2002. A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development. *Organization Science* 13(4): 442-455.
- Churchman, C.W. 1971. *The Design of Inquiring System: Basic Concepts of Systems and Organisation*. New York: Bencis Books.
- Coff, R. 2003. Bidding wars over R&D-intensive firms: knowledge, opportunism, and the market for corporate control. *Academy of Management Journal* 46(1): 74-85.
- Cross, R. 2001. Financial institutions fail to realize the benefits of knowledge management. *Financial Technology Bulletin* 19(3).
- Danish KM Project. 2002. OECD Survey of knowledge management. <http://www.systematic.dk>
- Davenport, T.H. & Glaser, J. 2002. Just-in-time delivery comes to knowledge management. *Harvard Business Review* 80(7): 107-111.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge, How Organization Manage What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. & Ruggles, R. 1998. The state of the notion: knowledge management in practice. *California Management Review* 40(3): 81-89.
- Dvorak, R. 1996. A knowledge management framework. *Production* 110(1): 18-20.
- Earl, L. 2001. Are we managing our knowledge? <http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/research.cgi?subject=193>.
- Edler, J. 2002. OECD survey on knowledge management. <http://www.fisr.org/KMOECD/survey>.
- Edler, J. & Earl, L. (2001). KM practices OECD. (<http://www.statcan.ca>) [Accessed 2 October 2002].
- Fanelli, A. & Hargadon, A. 2002. Action and possibility: reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organization Science* 13(3): 290-302.
- Gray, P.H. 2002. Knowledge sourcing effectiveness. <http://80-wwwlib.umi.com.eserv.uum.edu.my/dissertations/fullcit/NQ73300>.
- Hafizi, M.A. & Nor Hayati, A. 2004. The integration of knowledge management in the operations of Malaysian banks. The Symposium Proceeding of International Symposium 2004 on Human Resources Strategies for Sustainable Competitiveness, Mandarin Oriental Hotel Majapahit, Surabaya, Indonesia, Volume II, pp. 1-13.
- Hafizi, M.A. & Zawiyah, M.Y. 2004. Knowledge management in Malaysian banks: a study of causes and effects. *Information Development* 20(3): 161-168.
- Huey, M.N. 1994. Personal ontologies. *IEEE Internet Computing* September-Oktober: 85-87.
- King, W.R. 2000. Playing an integral role in knowledge management. *Information Systems Management* 17(4): 59-60.
- Kwok, R.C.W., Ma, J. & Vogel, D.R. 2002. Effects of group support systems and content facilitation on knowledge acquisition. *Journal of Management Information Systems* 19(3): 185-229.
- Maglitta, J. 1996. Know-how. Inc. *Computerworld* 30(3): 73-75.
- Mohamad Yazam, S. 2004. Knowledge of knowledge management among Islamic bankers in Malaysia: some preliminary findings. The Symposium Proceeding of International Symposium 2004 on Human Resources Strategies for Sustainable Competitiveness, Mandarin Oriental Hotel Majapahit, Surabaya, Indonesia, Volume II, pp. 1-13.
- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*: 14-17.
- O'Dell, C., Grayson, C.J. & Essaides, N. 1998. *If Only We Knew What We Know; the Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. New York: The Free Press.
- Ormerod, P. & Aitken, G. 2004. Helping a skilled workforce thrive at RBS: measuring engagement through the human capital model. *Knowledge Management Review* 7(4).
- Polanyi, M. 1983. *The Tacit Dimension*. MA: Doubleday & Company Inc.
- Postrel, S. 2002. Islands of shared knowledge: specialization and mutual understanding in problem-solving teams. *Organization Science* 13(3): 303-320.
- Ribiere, V. 2001. Assessing knowledge management initiatives' success as a function of organizational culture. <http://www.km.gwu.edu>.
- Rivkin, J.W. 2001. Reproducing knowledge: replication without imitation at moderate complexity. *Organization Science* 12(3): 274-293.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business – A Skill Building Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Sharp, D. 2003. Knowledge management today: challenges and opportunities. *Information Systems Management* 20(2): 32-37.
- Shane, S. 2002. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science* 11(4): 448-469.
- Snyder, C. & Templeton, G. 1997. Toward a method of providing database structures derived from an ontological specification process: the example of knowledge management. Proceedings KI' 97: 1-11.
- Sun, P. 1996. Soal strategi dan dasar. <http://www.lib.usm.my/press/SSU/DZUL/soal.html>.
- Takeishi, A. 2002. Knowledge partitioning in the interfirm division of labor: the case of automotive product development. *Organization Science* 13(3): 321-338.

- Tapscott, D. & McQueen, R. 1995. *The Digital Economy: Competing in the Networked Economy*. New York: Addison Wesley.
- Tiwana, A. 2002. *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platforms*. NJ: Prentice Hall.
- Vance, D.M. 1997. Information, knowledge and wisdom: the epistemic hierarchy and computer-based information systems. Proceedings of the 1997 America's Conference on Information Systems: 1-5.

Hafizi Muhamad Ali  
Jabatan Pengurusan Sains  
Yanbu University College  
Royal Commission at Yanbu  
PO Box 31387  
Yanbu Al Sinaiyah, 51000  
Arab Saudi  
Tel: +966545055087, Faks: +96643962534  
E-mel: hafizi.ali@yuc.edu.sa, hafizi.muhamad.ali@gmail.com

Zawiyah Mohammad Yusof  
Jabatan Sains Maklumat  
Fakulti Teknologi dan Sains Maklumat  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43000 Bangi Selangor  
Malaysia  
Tel: +6 03 89216759, Faks: +6 03 89216732  
E-mel: zmy@ftsm.ukm.my